

学校编码: 10384

分类号_____密级 _____

学号: X2008156031

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

F 省 N 市国有林场平衡计分卡探讨

Discussion on Balanced Score Card for State-owned Forest
Farm in N City, F province

何 邦 恒

指导教师姓名: 章 达 友 副教授

专 业 名 称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2013 年 6 月

论文答辩日期: 2013 年 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2013 年 6 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博士论文摘要库

摘 要

N市国有林场是上世纪五、六十年代由国家投资建立起来的专门从事营林生产和森林管护的林业事业单位，为发展森林资源，改善生态环境，提供木材和林产品发挥了重要作用。但近年来，国有林场战略定位不清、经营管理不善、产品产出不高以及员工活力不足等问题日趋显现。究其原因，一方面是国家投入不足，林场体制不适应等影响；另一方面是国有林场管理机制不活，特别是绩效管理不适应等制约。为此，在积极呼吁国家加大投入，加快国有林场改革体制的同时，迫切需要从改善绩效管理入手，寻求并实施有效的绩效管理工具，进一步提高经营管理水平，推进国有林场又好又快发展。

平衡计分卡是近年来在国内外较为流行的一种全新的绩效管理方法，具有战略管理与执行、全面绩效评价和平衡机制等特点，已被许多大型企业所应用，在美国已被政府机关和事业单位广泛应用，并取得了明显成效。作者通过对N市国有林场基本情况和经营现状分析的基础上，确认平衡计分卡对于国有林场具有管理适用、基础适应和环境有利等方面的适用性和意义，并在国内率先将平衡计分卡引入国有林场（国有事业单位）绩效管理。通过确立N市国有林场发展的战略目标，绘制N市国有林场战略图，明确关键绩效指标和权重，构建N市国有林场平衡计分卡，并建立健全平衡计分卡绩效管理流程和强化平衡计分卡实施基础等三个方面的配套措施，有力保障国有林场平衡计分卡顺利实施。通过N市国有林场平衡计分卡具体实践，进一步提升N市国有林场经营管理水平，力求实现目标明确、能力提升、有效监控和激发活力的目标。由于我国大部分国有林场与N市国有林场普遍面临同样的现状和问题，期望本文能对广大国有林场绩效管理改革工作提供有力借鉴和思路。

关键词：绩效管理；平衡计分卡；国有林场

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

In order to accelerate the cultivation of forest resources, protect and improve the ecological environment, the State-owned Forest Farm in N city was established by the state investment specializing in forest production and forest protection in the 50's and 60's of the last century. The Forest Farm plays a significant role in the development of forest resources, improving the ecological environment, providing timber and forest products since it was established. But the state-owned forest farm management problems and drawbacks increasingly apparent with the development of market economy. The reason, on the one hand is the lack of the government's investment and the not appropriate forestry system, on the other hand is the not active state-owned forest management mechanism, especially is the constraints of not appropriate performance management. Therefore, in the time of calling the government to increase investment and reform the system of the state-owned forest farms, we need urgently to improve performance management from start, and find effective performance management tools, to further enhance the management level and promote the rapid development of the state-owned forest farms.

Balanced Score card is a new popular performance management approach which possesses strategic management and implementation, comprehensive performance evaluation and balancing mechanisms in the home and abroad in recent years, it have been applied in many large companies, U.S. government agencies and institutions, and have achieved remarkable results. The author confirmed that the Balanced Score card management have the applicability and significance in the management, environment and other aspects through

the analysis on the situation and operating status of the state-owned forest in N City, and firstly introduced it to state-owned forest (state-owned institutions) Performance Management in China. Through the supporting measures of establishing the development strategic objectives, drawing strategy maps, defining key performance indicators and weights, building Balanced Score Card, establishing and improving the process of Balanced Score Card performance management and enhancing the implement of Balanced Score Card , the implement of Balanced Score card was effectively guaranteed. On the basis of the specific practice of the Balanced Score Card, we can further promote the level of state-owned forest management, and strive to achieve the targets ---clear objectives, promoting ability , monitoring effectively and stimulating the vitality. Because of the same situation and problems in our country's state-owned forest farms, so we hope this article can provide strong reference and ideas to the state-owned forest farms' performance management reform.

Key Words: Performance management; Balanced Score Card; State-owned Forest Farm.

目 录

第一章 导论	1
第一节 选题的背景、意义和目的	1
第二节 研究思路和方法	3
第三节 论文内容和框架	4
第二章 平衡计分卡概述	5
第一节 绩效管理概述	5
第二节 平衡计分卡产生和发展	9
第三节 平衡计分卡的主要功能和流程	11
第四节 本章小结	13
第三章 N市国有林场基本情况及绩效管理现状	15
第一节 N市国有林场基本情况	15
第二节 原绩效考核基本情况与问题分析	17
第三节 绩效管理改革的必要性、意义和思路	20
第四节 本章小结	24
第四章 N市国有林场平衡计分卡体系的构建	25
第一节 N市国有林场战略及目标	25
第二节 N市国有林场平衡计分卡构建	28
第三节 本章小结	40
第五章 平衡计分卡绩效管理流程和条件	42
第一节 平衡计分卡的绩效管理流程	42
第二节 平衡计分卡实施的配套措施	46
第三节 本章小结	48
第六章 全文小结	50
第一节 研究结论	50
第二节 不足及展望	51
参考文献	53
感谢语	54

厦门大学博硕士论文摘要库

Directory

Chapter 1 Introduction	1
Section 1 Research background, Purpose and Significance	1
Section 2 Ideas and Methods	3
Section 3 Frame and Content.....	4
Chapter 2 Balanced Score Card Overview	5
Section 1 Performance management overview	5
Section 2 Emergence and development of the Balanced Score Card	9
Section 3 Main functions and processes.....	11
Section 4 Summary	13
Chapter 3 Basic conditions and Performance Management status of the state-owned forest in N city	15
Section 1 Basic conditions of the state-owned forest in N city	15
Section 2 Basic conditions of the Performance Management.....	17
Section 3 The necessity for Performance Management reform, meaning and ideas	20
Section 4 Summary	23
Chapter 4 The Balanced Score Card 's construction for the state-owned forest	25
Section 1 Strategy and Objectives of the state-owned forest in N city	25
Section 2 The Balanced Score Card 's construction of the state-owned forest	28
Section 3 Summary	40
Chapter 5 The assessment processes and conditions for the Balanced	

Scorecard performance management	41
Section 1 The assessment processes for the Balanced Scorecard performance management	41
Section 2 The complementary conditions for the Balanced Score Card performance management	46
Section 3 Summary	48
Chapter 6 Conclusion and Prospect.....	50
Section 1 Conclusion	50
Section 2 Prospect.....	51
References	53
Conclusion.....	54

第一章 导论

第一节 选题的背景、意义和目的

一、选题的背景

林业是国民经济重要组成部分，也是一项重要的公益事业和基础产业，具有生态、经济和文化三大功能，承担着生态建设和林产品供给等重要任务。发达的林业已成为国家富足、民族繁荣、社会进步的重要标志。国有林场是 20 世纪 50 至 60 年代国家为加快森林资源培育，保护和改善生态环境，建立起来的专门从事营林生产和森林管护的林业事业单位。国有林场作为林业的重要组成部分，不仅集聚了森林资源的精华，是国家重要的森林资源战略储备和生态体系的骨架，为维护国家生态安全发挥了重要生态保障作用。而且国有林场在森林资源培育、科技示范、改善民生以及繁荣森林文化等方面也发挥了重要作用。

加强生态建设，维护生态安全，是二十一世纪人类面临的共同主题，也是经济社会可持续发展的重要基础。2003 年，中共中央、国务院《关于加快林业发展的决定》提出了以生态建设为主的林业发展战略，把加强生态建设，维护生态安全、构建生态文明确定为林业的主要目标任务。2007 年以来，随着全国基本完成集体林权制度改革，国有林场改革工作得到了党中央、国务院的高度重视。2008 年《中共中央关于推进农村改革发展若干重大问题的决定》提出了扩大国有林场改革试点的要求。2010 年《中共中央 国务院关于加大统筹城乡发展力度进一步夯实农业农村发展基础的若干意见》明确要求“启动国有林场改革，支持国有林场基础设施建设。开展国有林区管理体制和国有森林资源统一管理改革试点。”。2012 年，党的十八大报告中将生态文明建设同经济建设、政治建设、文化建设、民生建设一道纳入中国特色社会主义事业五位一体的总布局，提出了“必须

树立尊重自然、顺应自然、保护自然的生态文明理念，把生态文明建设放在突出地位，融入经济建设、政治建设、文化建设、社会建设各方面和全过程”等重要理念，明确了“森林覆盖率提高、生态系统稳定性增强、人居环境明显改善”等具体目标，强调了当前和今后一段时期推进生态文明建设应当抓好的“优化国土空间开发格局”、“全面促进资源节约”、“加大自然生态系统和环境保护力度”、“加强生态文明制度建设”等方面的工作。为此，国有林场作为生态文明建设的主体，加快发展已迫在眉睫。

二、意义和目的

改革开放以来，国有林场历经三次改革阶段：一是 20 世纪 80 年代全面推进承包经营责任制；二是 20 世纪 90 年代推进的“人事、劳动、分配”制度改革；三是 20 世纪 90 年代末至今的国有林场实施的分类经营制度改革。但在上述改革中，均未触及如何确立国有林场发展目标，建立现代经营管理制度等方面改革工作。特别是在绩效管理方面，国有林场至今仍然沿用传统以年度任务完成情况和财务指标为考核重点的年度考核办法，造成国有林场始终无法摆脱计划经济体制下落后经营管理方式的桎梏，普遍存在国有林场经营效益低，社会负担重，基础设施建设严重滞后以及广大林场干部职工生活困难、活力不足等情况，严重制约国有林场的发展。据统计，2008 年全国 4507 个国有林场中亏损面达 49.6%。

平衡计分卡是近年来国内外较为流行的全新的管理方法，其核心是通过将企业战略目标分解为财务、客户、内部流程和学习成长四个层面的衡量指标，从而形成全面业绩衡量指标体系。对于推进企业又好又快可持续发展具有十分重要意义，正被许多企业广泛使用。国有林场虽为事业单位，但长期以来在经营管理上依然采取企业化管理模式，通过分析和研究，在国有林场推行平衡计分卡具有较强适用性。同时，具有有助于国有林场战略目标的确立，进而调动国有林场力量和资源，更好发挥国有林场在生态、经济、社会中的作用；有助于国有林场建立完善绩效管理机制，全面提升

国有林场经营管理水平，促进国有林场发展；有助于充分调动广大干部职工积极性和主动性，进一步增强国有林场活力的重大意义

第二节 研究思路和方法

一、 研究思路

本文围绕当前 F 省 N 市国有林场经营管理现状和国有林场改革发展的目标任务进行阐述。通过广泛收集 N 市国有林场经营管理基本情况，认真剖析当前国有林场普遍面临的困难以及造成上述问题的内外部原因。着重从国有林场内部管理层面入手，针对现阶段国有林场绩效管理工作中存在的不足，学习借鉴当前国内外企业普遍采取平衡计分卡实施企业战略管理的经验和做法，将平衡计分卡率先引入 N 市国有林场绩效管理中。通过构建 N 市国有林场的平衡计分卡绩效考核体系，使得 N 市国有林场的绩效管理工作，能紧紧围绕国有林场改革发展的战略目标要求，更加行之有效地促进国有林场发展。

二、 研究方法

论文主要以作者工作所在 F 省 N 市国有林场为研究对象，以绩效管理理论为出发点，以文献法、案例法、经验总结法等为主要研究方法，在分析平衡计分卡绩效管理体系的基础上，从 N 市国有林场发展历程、经营管理现况和行业定位以及当前全社会对国有林场发展的要求入手，进一步明确 N 市国有林场战略目标。在此基础上，根据国有林场发展战略划目标，确立 N 市国有林场关键绩效指标（KPI），建立 N 市国有林场平衡计分卡绩效管理体系，并通过落实平衡计分卡绩效管理体系实施流程和配套条件，建立健全平衡计分卡绩效管理体系督促和指导等举措，确保 N 市国有林场战略目标的实现。

文中所采用的数据皆由 N 市国有林场管理处提供，能全面、真实和客观地反映 N 市国有林场的情况。同时，文中实施的 N 市国有林场平衡计分

卡绩效管理体系正在付之于具体实践中。

第三节 论文内容和框架

本文研究内容主要包括六个部分，文章各个部分的内容安排如下：

第一章 导论，主要介绍文章选题的背景、意义和目的，研究的思路与方法，以及论文的内容和框架。

第二章 平衡计分卡概况，主要阐述绩效管理概况，平衡计分卡产生和发展，以及平衡计分卡的主要功能和流程。

第三章 N 市国有林场基本情况及绩效管理现状，主要对 N 市国有林场基本情况以及绩效管理进行全面系统分析，指出国有林场实施绩效管理改革的必要性和思路，并阐述平衡计分卡对国有林场绩效管理的适用性和意义。

第四章 N 市国有林场平衡计分卡的构建，主要论述 N 市国有林场战略目标确立和平衡计分卡构建的具体内容。

第五章平衡计分卡实施流程与条件，主要阐述平衡计分卡实施流程、平衡计分卡实施的配套条件，以及平衡计分卡实施的监督和指导以及平衡计分卡的改善。

第六章 全文小结，主要论述 N 市国有林场平衡计分卡研究结论，并指出存在不足之处及展望。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库